

## **A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE SUA APLICABILIDADE NA MARINHA DO BRASIL**

**Lucílio Fontes Moura**

Marinha do Brasil  
Av. Brasil, 10500 – Olaria, RJ  
lucilio1054@gmail.com

**Patrick Del Bosco de Sales**

Marinha do Brasil  
Av. Brasil, 10500 – Olaria, RJ  
patrick\_laser@yahoo.com.br

**Diego Lopes Pontes Duarte**

Marinha do Brasil  
Praça Barão de Ladário, s/n – Centro, RJ  
diegolduarte@gmail.com

### **RESUMO**

A articulação da Psicologia com a Gestão do Conhecimento é de extrema importância como apoio à criação, ao acesso, à transferência e à conversão do ativo organizacional. O presente estudo visa identificar campos de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho relacionados aos fatores críticos de sucesso em Gestão do Conhecimento sugeridos pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno. Por meio de uma análise de conteúdo qualitativo de dados retirados do Modelo de Excelência do Programa Netuno, foi possível identificar oito campos de atuação.

**Palavra-chave:** Gestão do Conhecimento; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Cultura Organizacional; Organizações Militares; Marinha do Brasil.

### **ABSTRACT**

The articulation of Psychology with Knowledge Management is extremely important as support for the creation, access, transfer and conversion of the organizational asset. This study aims to identify fields of work in Organizational and Work Psychology related to the critical success factors in Knowledge Management suggested by the Neptune Program Excellence Model. Through a qualitative content analysis of data taken from the Neptune Program Excellence Model, it was possible to identify eight fields of action.

**Keyword:** Knowledge Management; Organizational and Work Psychology; Organizational culture; Military organizations; Brazil's navy.

**Como Citar:**

MOURA, Lucílio Fontes; SALES, Patrick Del Bosco de; DUARTE, Diego Lopes Pontes. A psicologia organizacional e do trabalho como ferramenta de apoio à gestão do conhecimento: um estudo sobre sua aplicabilidade na Marinha do Brasil Previous. *In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA*, 19., 2019, Rio de Janeiro, RJ. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Centro de Análises de Sistemas Navais, 2019.

**1. INTRODUÇÃO**

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas”, disse [Peter Drucker](#), considerado o pai da administração moderna.

Um mundo cada vez mais automatizado e informatizado em ambientes organizacionais exige, igualmente, mais profissionais com conhecimentos relacionados a áreas tecnológicas. Sendo assim, é racional supor que áreas como Gestão do Conhecimento (GC) ganhem importância em um mundo onde os ativos intangíveis tornam-se relevantes no patrimônio das entidades, conforme inúmeros estudos demonstram (MAGRO et al., 2017).

De fato, o advento da sociedade do conhecimento (CAMPOS e BATISTA, 2008), que traz o trabalho com a informação como elemento fundamental no contexto dos negócios, torna a GC essencial às organizações com o fim de manterem-se competitivas e eficientes, além de garantirem a alta qualidade dos seus produtos e serviços (PARREIRA, 2013).

A presente pesquisa foi motivada pelo seguinte fato: pouco se analisa sobre o tema, embora a literatura explicita que a complexidade dos fatores humanos envolvidos no processo de GC seja um desafio muito maior do que a maioria dos projetos de gerenciamento de dados e informações (DAVENPORT, 1999).

O fato de a GC estar intimamente relacionada a fatores humanos sugere que é possível alcançar maior ou menor sucesso conforme se vale dos conhecimentos desenvolvidos pelas ciências humanas. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2009), caso não observadas as regras básicas da Psicologia, tentativas da GC fracassarão.

A relevância dessa pesquisa se pauta no fato de que há uma ausência de estudos voltados aos fatores humanos relacionados à GC, embora se configurem em fatores que devem ser tratados prioritariamente.

A justificativa para o estudo traduz-se na identificação de um panorama geral de ações relacionadas à GC aplicada na Marinha do Brasil (MB), permitindo uma reflexão sobre o tema e lançando luz a possíveis oportunidades de melhorias.

Diante do exposto, o presente estudo avança na busca por respostas ao seguinte questionamento: a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) pode contribuir como ferramenta de apoio nas práticas relativas à gestão do conhecimento na MB?

O objetivo geral da pesquisa é identificar campos de atuação da POT relacionados aos fatores críticos de sucesso em gestão do conhecimento sugeridos pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno. Como objetivo específico, o presente estudo pretende levantar quais fatores críticos viabilizadores da GC são sugeridos como práticas pelo Modelo de excelência do Programa Netuno.

O artigo encontra-se dividido em 5 seções a partir desta introdução. Em seguida, são abordados, no referencial teórico, conceitos da Gestão do Conhecimento, Psicologia Organizacional e do Trabalho e um panorama geral do Programa Netuno na MB. Depois, apresentam-se os procedimentos metodológicos, contemplando coleta, análise dos dados e limita-

ções do estudo. Na sequência, tem-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos. E, por fim, são expostas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão do conhecimento

O mundo dos negócios tem passado por grandes transformações devido às revoluções tecnológicas dos últimos anos. Fatores como recursos materiais, tamanho e estrutura organizacional estão sendo substituídos por informação, inovação, dinâmica operacional e flexibilidade devido ao ambiente de incerteza que as rápidas mudanças trazem (KOVALESKI, AZARIAS e CAMPOS JUNIOR, 2017).

Por conta dessas transformações o conhecimento recebeu um papel de destaque no mundo contemporâneo se tornando um recurso competitivo e fonte de poder de alta qualidade nas organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Devido a esse fato, grandes esforços na busca por melhores processos de desenvolvimento desse capital intangível ocorreram.

Existem diferentes perspectivas e taxonomias na literatura para definir a natureza multifacetada do conhecimento. A definição adotada pelo estudo será a de Davenport e Prusak, que conceituam conhecimento como uma mistura fluída de informação contextual, experiências, valores e insights, que proporciona uma estrutura capacitada para avaliação e incorporação de novas experiências e informações (1998).

O conhecimento pode ser tácito ou explícito; pode estar em um indivíduo, grupo, repositórios físicos ou virtuais; pode estar relacionado a um objeto, capacidade ou estado cognitivo. Uma variedade de abordagens e de sistemas de gerenciamento do conhecimento são necessários para lidar com essa diversidade (ALAVI e LEIDNER, 2001). Além disso, as características intangíveis e componentes tácitos fazem do conhecimento um recurso de difícil imitação por parte das organizações (CHOO, 1998). Por esses motivos, a gestão do conhecimento torna-se fundamental para a manutenção de vantagens competitivas no mundo dos negócios (GONZALES e MARTINS, 2015).

O fato é que autores como Alvesson e Kärreman (2001) afirmam que, por se tratar de uma evolução de dados e informação, o conhecimento possui um processo de gestão mais complexo. E mais, o conhecimento está intrinsecamente relacionado à ação humana, e por isso é dependente de indivíduos para adquiri-lo, compreendê-lo e desenvolvê-lo (SVEIBY, 1997). É um grande equívoco usar o gerenciamento de informação como ferramenta e conceito para planejamento da gestão de conhecimento (MCDERMOTT, 1999), no entanto, esse é um fenômeno muito comum de ocorrer.

A literatura apresenta uma série de barreiras e facilitadores para os processos da gestão de conhecimento, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

**Quadro 1: Aspectos facilitadores dos processos de gestão do conhecimento segundo a literatura**

Aspectos facilitadores	Autores
Resolução de problemas e melhoria incremental; cultura de aprendizagem e trabalho em equipe; postura proativa e estrutura organizacional enxuta; conhecimento primário e identidade compartilhados; capacidade de absorção de conhecimento; mapeamento, avaliação e desenvolvimento de competências; estratégia inovativa e sistema de informação	Gonzalez e Martins, 2015

Reconhecimento, desejo de colaborar, consciência da utilidade do conhecimento, reciprocidade, confiança, consciência de aprendizagem e relevância.	Alves, França e Magaldi, 2011
A cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, o poder e o status, os mecanismos de compartilhamento da informação e os sistemas de recompensa.	Alves e Barbosa, 2010
Relações interpessoais e interações sociais.	Lin, 2008

Fonte: Do autor

**Quadro 2: Barreiras aos processos de gestão do conhecimento segundo a literatura**

Barreiras	Autores
Individualismo, medo de se expor, confidencialidade, competição NBR 6023 NBR 6023 interna, seletividade, falta de tempo e perda de poder.	Alves, França e Magaldi, 2011
Desatenção com a infraestrutura cultural das organizações e questões relativas a confiança, poder e política.	Paghale, Shafieezadeh e Mohammadi, 2011
Individuais: Resistência interna, falta de confiança e motivação e inabilidade. Organizacionais: linguagem usada, distanciamento e excesso de burocracia.	Hong, Suh e Koo, 2011

Fonte: Do autor

Como é possível observar nos Quadros 1 e 2, a grande maioria dos facilitadores e barreiras estão associados a cultura organizacional e fatores humanos, e um número menor refere-se a infraestrutura de sistemas de informação e outros fatores externos.

O estudo bibliométrico de Kovalski, Azarias e Campos Junior (2017) constatou que em que pese o tema da GC ser multidisciplinar, ele é mais fortemente relacionado a áreas de tecnologia da informação, o que está relacionado ao equívoco de que gestão do conhecimento é um mero gerenciamento de informações.

Poucos estudos voltados a fatores humanos foram identificados pelo estudo bibliométrico, o que revela um contrassenso, tendo em vista que uma cultura organizacional favorável é uma das condições mais importantes para o sucesso das iniciativas em Gestão de Conhecimento nas organizações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

## 2.2. A gestão do conhecimento na Marinha do Brasil

Dentre diversos modelos de GC, sendo a grande maioria com maior enfoque ao setor privado, a Administração Pública conta com o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), formulado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Além desse modelo, a MB conta com orientações e boas práticas constantes no Manual de gestão administrativa da Marinha (EMA-134), o Manual de visitas, inspeções e reuniões funcionais da Marinha (EMA-130) e as Normas Gerais de Administração (SGM-107).

Ainda que as adaptações do modelo escolhido pela MB não tenham sido divulgadas até a conclusão do presente estudo, este foi utilizado como base teórica para o estudo. O modelo descreve a Gestão do Conhecimento através de seis componentes:

i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (BATISTA, 2012, p. 8).

Desses componentes, os processos de GC são os responsáveis por mobilizar sistematicamente o conhecimento, enquanto os viabilizadores são os fatores críticos ao sucesso da gestão do conhecimento. Cabe aqui definir os quatro fatores críticos, segundo Batista (2012):

- Liderança: a alta administração desempenha papel importante nos esforços de implementação da GC. Compete a esse fator definir uma estrutura de governança, arranjos organizacionais, criação de equipes de GC, comunidades de práticas, definir uma política de proteção do conhecimento, estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensa por aprendizado, criação do conhecimento e desempenho, e por fim, inspirar a prática de valores de compartilhamento do conhecimento e trabalhos colaborativos;
- Tecnologia: viabiliza a gestão do conhecimento através de ferramentas e sistemas como os mecanismos de busca, as redes, os repositórios de conhecimento, sistemas de workflow, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, data warehouse e data mining;
- Pessoas: investimentos em capacitação e desenvolvimento, além da conscientização sobre as políticas de GC são fundamentais no envolvimento desse fator; e
- Processos: contribuem para o aumento da eficiência, efetividade social e melhoria da qualidade ao agregar valor na transformação. Dentre as práticas estão definidas o alinhamento estratégico, o mapeamento de competências, a modelagem dos sistemas de trabalho, a gestão de risco, o benchmarking, os sistemas de inteligência organizacional, os bancos de competências organizacionais e individuais e a gestão do capital intelectual.

Para a Administração Pública, é muito importante que o modelo de GC tenha uma relação com resultados organizacionais para que possa haver avaliação dos seus impactos nos processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012). Na MB, inúmeras atividades relacionadas à GC passaram a ser realizadas graças à implantação do Programa Netuno, um programa da área de excelência em gestão pública implantado a partir de 2007 (BRASIL, 2015).

O Programa Netuno tem como finalidade contribuir para a melhoria contínua da organização administrativa e qualidade dos serviços prestados (BRASIL, 2011). A Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) é a Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) do Programa Netuno e da área de Gestão do Conhecimento e possui a tarefa de orientar tecnicamente o pessoal, bem como normatizar, padronizar e atualizar procedimentos.

Esse programa possui como base para identificar necessidades de melhorias nas OM a utilização de duas etapas, a autoavaliação e a validação, que em essência, consistem na identificação e análise das práticas de gestão das organizações. Essas etapas são realizadas com apoio do Modelo de excelência do Programa Netuno, materializados na lista P-10. Essa

lista é dividida em critérios de avaliação, que por sua vez são divididos em itens no formato de perguntas, com finalidade de avaliação do sistema gerencial.

Cada item listado na P-10 possui uma pontuação específica, e os valores mudam conforme a resposta dada pela OM. Para facilitar o enquadramento dessas respostas, a lista P-10 é acompanhada do anexo “Tabela de distribuição de pontos”, que apresenta uma série de respostas padrões com suas pontuações correspondentes.

### 2.3. Psicologia aplicada à GC

A Gestão do Conhecimento costuma ser confundida com uma mera gestão da informação, baseando-se em uma longa tradição ocidental que encarava as empresas como “máquinas que processam informação” (CARDOSO, 2007).

No entanto, a complexidade dos fatores humanos a serem gerenciadas nos processos de gestão do conhecimento são muito maiores do que para a maioria dos projetos de gerenciamento de informação (DAVENPORT, 1999). Os dados e informações são facilmente transferidos eletronicamente, mas o conhecimento parece ser melhor transferido através de uma rede humana (KOVALESKI, AZARIAS e CAMPOS JUNIOR, 2017).

O conhecimento é desenvolvido no cérebro humano e o clima organizacional é fator decisivo para persuadir as pessoas a criar, revelar, compartilhar e usá-lo. Por esses motivos, estudar os modos como os indivíduos se relacionam e se envolvem na utilização e compartilhamento de informações é essencial para as organizações nos dias atuais.

Citando Paula (2013), embora desenvolvida de maneira interdisciplinar com campos como o das ciências cognitivas, a ciência da informação se baseia em uma perspectiva mais do indivíduo do que de seu comportamento em um contexto social. Novos instrumentos são necessários para captar as múltiplas dimensões humanas, como linguística, subjetiva, social e emocional no processo de busca e compartilhamento de conhecimentos.

Em se tratando das dimensões humanas, a Psicologia é a ciência que se subdivide em ramos de conhecimento a fim de alcançar na totalidade os fenômenos humanos e sua realidade. Dentre essas subdivisões, a Psicologia Organizacional e do Trabalho busca especializar-se nos aspectos psicossociais relacionados às organizações e ao trabalho (BASTOS, 2003).

Uma revisão sistemática sobre a produção acadêmica do Brasil no período de 2010 a 2016, realizada por Oliveira, Silva e Sticca (2018) identificou dentro dos 180 artigos levantados, as seguintes categorias temáticas mais abordadas na subárea da Psicologia do trabalho: Saúde mental do trabalhador, condições e organização do trabalho e seus impactos; e orientação profissional e de carreira, englobando um total de 137 artigos.

A POT tem um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias com vista a excelência organizacional. Sua articulação com a GC é fundamental como apoio à criação, ao acesso, à transferência e à conversão do ativo organizacional (SANTOS, 2012). Um trabalho psicológico pode auxiliar gestores a redefinir e sintetizar seus conhecimentos, deflagrando ações de eficiência, eficácia e efetividade.

Ainda de acordo com Santos (2012), a POT gera mecanismos e procedimentos que podem aprimorar as relações com os stakeholders, aumentar autonomia dos funcionários, atrair e reter os melhores colaboradores, facilitar e incentivar a aprendizagem, localizar e utilizar o potencial intelectual dos funcionários, explorar o conhecimento humano, as habilidades e o seu potencial, conceber e otimizar processos eficazes e alavancar melhores práticas.

Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) dividem a POT em três campos de atuação:

- Psicologia Organizacional - trabalha com variáveis de comportamento como satisfação, cultura organizacional, clima organizacional, comprometimento, relações inter-

peçoais, motivação, produtividade, desenho (análise de cenários, planejamento estratégico, design organizacional) e consultoria organizacionais (diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais);

- Gestão de Pessoas - engloba atividades relacionadas à administração de pessoal como movimentação, desligamento e remuneração; análise de postos de trabalho, descrição de rotinas e fluxos de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e relações de trabalho; e
- Psicologia do Trabalho - com áreas de intervenção como ergonomia, saúde no trabalho, orientação profissional, aposentadoria, emprego, desemprego e empregabilidade.

Cabe ressaltar que dentro dos campos de atuação da POT alguns temas estão fortemente relacionados aos aspectos facilitadores e barreiras dos processos de gestão do conhecimento mencionados anteriormente nos Quadros 1 e 2, são eles: cultura e clima organizacional, motivação, comprometimento, relações interpessoais, design organizacional, diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais, descrição de rotinas e fluxos de trabalho, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Dentre as principais ferramentas que um psicólogo organizacional pode dispor em suas atividades estão os testes psicométricos; instrumentos de diagnósticos que podem avaliar o comportamento, clima, cultura, comprometimento organizacional entre outros; intervenções psicossociais e dinâmicas grupais.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo foi essencialmente qualitativo, de caráter descritivo, com modalidade na pesquisa bibliográfica e documental como ferramentas para alcançar o objetivo proposto.

A escolha pelo método qualitativo deveu-se: ao “caráter de interação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo” (GÜNTHER, 2006); e, também, à técnica de análise de dados adequada para se alcançar o objetivo de identificar se as práticas sugeridas pela MB, por meio da lista P-10, adotam os fatores críticos viabilizadores da GC promovidos pela POT.

Decorrem dessa escolha metodológica três características essenciais: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002). Isto é, foi considerada a soma das inter-relações presentes no contexto, para se compreender o significado do fenômeno estudado. A observação do objeto de estudo por parte do sujeito-pesquisador e a decorrente formulação de categorias de análise fez parte do processo de construção do conhecimento. E, por fim, houve a preocupação por minimizar ao máximo a intervenção do sujeito-pesquisador sobre o processo de coleta de dados no campo da observação (CAMARGO e CORRER, 2011).

O caráter descritivo teve como foco estabelecer uma relação entre as variáveis propostas, cabendo ao autor realizar o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados, minimizando a manipulação e influência do mesmo.

Um estudo bibliográfico foi realizado, inicialmente, com objetivo de levantar dados e informações que serviram de base para a investigação e para a delimitação da pesquisa, além de proporcionar o aprofundamento necessário sobre o tema. Nessa fase, pesquisas bibliométricas e revisões sistemáticas da produção acadêmica foram essenciais na identificação das tendências das áreas de GC e POT, bem como os autores mais citados.

Ainda nessa fase inicial, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um militar identificado por atuar na área do Programa Netuno, com intuito de levantar informações so-

bre documentos, normas, manuais, modelos e procedimentos adotados pela MB relacionados à GC em suas organizações.

### 3.1. Coleta dos dados

No que tange à fase de coleta de dados, Oliveira (2007) argumenta que a pesquisa bibliográfica tem como principal finalidade providenciar aos pesquisadores um contato direto com artigos, documentos e obras que tratem do tema estudado. Mais do que isso, essa modalidade de estudo permitiu a identificação das seguintes fontes de dados secundários: o EMA-130 a lista P-10 e seu anexo “Tabela de distribuição de pontos”.

### 3.2. Análise dos dados

O corpus de análise escolhido foram as respostas padrão encontradas no anexo da lista P-10, “Tabela de Distribuição de Pontos”. A escolha por uma fonte secundária foi motivada em função de esse documento representar o padrão almejado pela MB para adoção pelas OM, portanto um norteador de implementações. Além disso, a existência de uma espécie de “gabarito” de resposta para um programa cujo sistema classifica as organizações por pontos, de certa forma influencia no processo de escolhas de práticas adotadas pelas OM.

Ao todo, 7 critérios compõem a lista P-10: Liderança e desempenho global; formulação e implementação das estratégias; imagem e relacionamento com outras OM e extra-MB; responsabilidade socioambiental, ética e controle social; gestão do conhecimento e informações comparativas; a tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento; e processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio.

Os 7 critérios se subdividem em 53 itens e cada um desses possui 3 respostas padrão na “Tabela de distribuição de pontos”, conforme exemplificado na Figura 1. Para a análise realizada, apenas as respostas com maior pontuação para cada item foram utilizadas, por se considerar que essas seriam as respostas mais completas.

Embora a GC seja mais profundamente trabalhada através do critério “gestão do conhecimento e informações comparativas”, todos os critérios foram analisados pela possibilidade de conterem práticas que indiretamente fomentem a GC.

**Figura 1: Exemplo de resposta padrão**

Pontuação	0	4	8	10	12	15
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1		A OM possui procedimentos (sem OI) para a tomada de decisão.		A OM possui padrão estabelecido (ainda sem OI) para a tomada de decisão e sua comunicação somente.		A OM possui OI que prevê o trâmite para tomada de decisões, sua comunicação e controle.

Fonte: “Tabela de Distribuição de Pontos” (Brasil, 2018).

O processo de análise de conteúdo qualitativo passou pelas fases: pré-exploratória, com a intenção de apreender e organizar de maneira não estruturada aspectos essenciais, contexto, impressões e orientações; seleção das unidades de análise, onde os recortes mais adequados foram escolhidos para a análise; e, finalmente, o processo de categorização e subcategorização destes recortes em elementos diferenciados para posterior agrupamento (CAMPOS, 2004).

A classificação de cada ação foi baseada em uma categorização apriorística, ou seja, as ações foram classificadas em categorias previamente definidas, quais sejam: categoria inicial - fatores críticos viabilizadores da GC - e os fatores críticos viabilizadores da GC em subcategorias - Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos. Por fim, com vistas a alcançar o objetivo geral da pesquisa, uma categoria final foi estabelecida, agrupando os fatores críticos por campo de atuação da POT.

A fim de maximizar a confiabilidade dos resultados, a fase de categorização do conteúdo qualitativo foi apreciada e debatida por outros pesquisadores, possibilitando, assim, a redução do viés do pesquisador.

### 3.3. Limitações do estudo

A falta de uma equipe de pesquisa foi sentida principalmente na fase de análise de conteúdo qualitativo, quando se percebeu a necessidade de discutir a classificação do conteúdo analisado, esse viés foi minimizado no debate de tais classificações com apoio dos orientadores.

Outra limitação percebida foi quanto aos recursos disponíveis à pesquisa, não foi possível realizar um levantamento representativo das práticas adotadas pelas OM em Gestão do Conhecimento, motivo pelo qual o autor se utilizou de um modelo de caráter orientativo proposto pela diretoria técnica responsável pela área.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atender ao objetivo específico desta pesquisa, levantar quais fatores críticos viabilizadores da GC são sugeridos como práticas pelo Modelo de excelência do Programa Netuno, três etapas foram necessárias. A primeira listou todos os fatores críticos encontrados no modelo de GC do IPEA. Ao todo, foram identificados 25, distribuídos pelas subcategorias Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia.

A segunda etapa consistiu em separar todas as práticas sugeridas nas respostas padrão encontradas na “Tabela de Distribuição de Pontos”. Ao todo, foram mapeadas 93 práticas. Por fim, foram identificadas e classificadas as práticas relacionadas aos fatores críticos. Ao todo, 60 práticas foram categorizadas com algum dos fatores críticos viabilizadores da GC. Os dados obtidos constam da Tabela 1.

**Tabela 1: Número de práticas por fator crítico viabilizador da GC**

Fator crítico viabilizador da GC	Número de práticas
Capacitação e desenvolvimento	8
Gestão do capital intelectual	6
Mapeamento de competências	5
Política de proteção do conhecimento	5
Alinhamento estratégico	4
Conscientização sobre políticas de GC	4
Criação de equipes de GC	4
Modelagem dos sistemas de trabalho	4
Redes	4
Benchmarking	3
Inspira práticas de valores de compartilhamento e trabalho colaborativo	3
Estrutura de governança	2

Gestão de risco	2
Sistema de reconhecimento e recompensa	2
Arranjos organizacionais	1
Gestão de conteúdo	1
Gestão eletrônica de documentos	1
Sistema de inteligência organizacional	1
<b>Total</b>	<b>60</b>

Fonte: Do autor

As 60 práticas ficaram distribuídas entre 18 fatores críticos de um total de 25 levantados no modelo IPEA, sendo a categoria “Capacitação e desenvolvimento” a que se relacionou com um maior número de práticas, 8 no total, seguido de “Gestão do capital intelectual” com 6 práticas. Entre as categorias com menor frequência, encontradas em apenas uma prática, estão “Arranjos organizacionais”, “Gestão de conteúdo”, “Gestão eletrônica de documentos” e “Sistema de inteligência organizacional”.

A Tabela 2 elenca a frequência das práticas distribuídas pelas subcategorias Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia.

**Tabela 2: Fatores críticos viabilizadores da GC consolidados por subcategoria**

<b>Fator crítico viabilizador da GC</b>	<b>Quantidade de práticas relacionadas</b>
Processos	23 (38,33%)
Liderança	19 (31,67%)
Pessoas	12 (20%)
Tecnologia	6(10%)
<b>Total</b>	<b>60 (100%)</b>

Fonte: Do autor

Da análise da Tabela 2, tem-se que os fatores críticos relacionados à subcategoria "Processos" apresentam a maior frequência, com participação de 38,33% do total, enquanto os com menor frequência estão relacionados à subcategoria "Tecnologia", com 10% do total. Esses dados denotam uma tendência do Modelo de excelência do Programa Netuno a fomentar práticas ligadas a fatores críticos viabilizadores da GC relacionadas a processos, em detrimento dos fatores críticos relacionados a tecnologia.

Não cabe ao presente estudo apurar a diferença de distribuição das práticas sugeridas pelo Modelo de excelência do Programa Netuno por subcategorias de fatores críticos ao sucesso da GC.

Para alcançar o objetivo geral de identificar os campos de atuação da POT relacionados às práticas sugeridas pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno ligadas a fatores críticos de sucesso em gestão do conhecimento, uma segunda categorização foi realizada. Os 19 fatores críticos identificados no Modelo de Excelência foram categorizados por campo de atuação da POT (Quadro 3).

**Quadro 3: Campos de atuação da POT relacionados aos fatores críticos viabilizadores da GC**

Fatores críticos viabilizadores da GC	Campos de atuação da POT
Conscientização sobre políticas de GC	Cultura organizacional
Inspirar prática de valores de compartilhamento	Cultura organizacional
Arranjos organizacionais	Design organizacional
Estrutura de governança	Design organizacional
Benchmarking	Relações interpessoais
Criação de equipes de GC	Relações interpessoais
Sistema de reconhecimento e recompensa	Motivação
Mapeamento de competências	Análise de postos de trabalho
Modelagem dos sistemas de trabalho	Descrição de rotinas e fluxos de trabalho
Gestão do capital intelectual	Gestão de pessoas
Capacitação e desenvolvimento	Seleção, treinamento e desenvolvimento

Fonte: Do autor

Dos 18 fatores críticos identificados no Modelo de Excelência do Programa Netuno, 11 estão relacionados a campos de atuação da Psicologia organizacional e do trabalho. Somando o número de práticas quantificadas na Tabela 1 para cada um desses 11 fatores críticos tem-se um total de 42 práticas sugeridas pelas respostas padrão encontradas na “Tabela de Distribuição de Pontos”. Ou seja, das 60 práticas relacionadas a fatores críticos de sucesso da GC sugeridas pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno, 42 estão dentro do campo de atuação da POT, um número considerável em termos numéricos.

Ao todo 8 campos de atuação da POT foram identificados, conforme o Quadro 3 apresenta: cultura organizacional, design organizacional, relações interpessoais, motivação, análise de postos de trabalho, descrição de rotinas e fluxos de trabalho, gestão de pessoas e seleção, treinamento e desenvolvimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao exposto, o presente estudo atendeu seu objetivo geral de identificar os campos de atuação da POT relacionados às práticas sugeridas pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno ligadas a fatores críticos de sucesso em Gestão do Conhecimento. Também cumpriu o objetivo específico de levantar quais fatores críticos viabilizadores da GC são sugeridos como práticas pelo Modelo de Excelência do Programa Netuno.

Como meio para alcançar esses objetivos, as respostas padrão encontradas no Modelo de Excelência do Programa Netuno foram analisadas por meio da técnica de análise de dados qualitativos com categorização apriorística. A categoria de fatores críticos viabilizadores da GC utilizada na análise foi baseada no Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira do IPEA.

Ao todo, foram identificados 8 campos de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho: cultura organizacional, design organizacional, relações interpessoais, motivação, análise de postos de trabalho, descrição de rotinas e fluxos de trabalho, gestão de pessoas e seleção, treinamento e desenvolvimento.

Um dado interessante identificado ao longo da análise dos dados é que dos 25 fatores críticos identificados no modelo de GC do IPEA, 7 não foram identificados em nenhuma prática propostas pelo sistema de avaliação do Programa Netuno, são eles: comunidades de práticas, bancos de competência organizacionais e individuais, mecanismos de busca, repositórios de conhecimento, sistemas de workflow, data warehouse e data mining. No entanto, desses 7 fatores críticos, apenas “comunidades práticas” estaria relacionado a um campo de atuação da POT, “relações interpessoais”.

Vale ressaltar que dos demais campos de atuação da POT, os tópicos “clima organizacional”, “comprometimento” e “diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais”, não foram identificados nas práticas sugeridas embora a literatura considere essas áreas como facilitadores ou barreiras à GC.

Por limitações dos recursos disponíveis à pesquisa não foi possível realizar um levantamento representativo das práticas adotadas pelas OM em Gestão do Conhecimento, motivo pelo qual o autor se utilizou de um modelo de caráter orientativo proposto pela diretoria técnica responsável pela área.

Sugere-se como estudos posteriores a análise das práticas realmente adotadas pelas organizações militares da MB. Uma outra sugestão de estudo seria identificar se as práticas adotadas pelas Organizações Militares da MB em GC são efetivas ou carecem de um apoio especializado como o da POT.

Aqui vale mencionar que ao longo da pesquisa foi identificado o Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha (SSPM) como organização cuja missão está associada ao uso da Psicologia na MB, no entanto, dentre suas atuações, não foi identificado o uso da psicologia organizacional e do trabalho na gestão do conhecimento.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. **Management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**. University of Minnesota: MIS Quarterly, 25(1), 107-136, 2001.
- [2] ALVES, A.; BARBOSA, R. R. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica**. Brasília: Revista Ciência da Informação, v. 39 n. 2, maio/ago. p.115-128, 2010.
- [3] ALVES, M.; FRANÇA, S. L. B.; MAGALDI, B. **Identificação dos aspectos que influenciam o compartilhamento de conhecimento na organização: estudo de caso em uma empresa de consultoria**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011, Niterói, RJ: Anais, ago. 2011.
- [4] ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

- [5] ALVESSON, M., KARREMAN, D. **Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management.** Journal of Management Studies, 38(7), 995–1018, 2001.
- [6] BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?** In O. H. Yamamoto & V. V. Gouveia (Eds.), Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica (pp. 139-166). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2003.
- [7] BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão.** Brasília: IPEA, 2012.
- [8] BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-130. **Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha.** Brasília, DF, 2018.
- [9] \_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-134. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha.** Brasília, DF, 2011.
- [10] \_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107. **Normas Gerais de Administração.** Brasília, DF, 2015.
- [11] CAMARGO, Mario Lázaro; CORRER, Rinaldo. **A pesquisa em psicologia: ensaio sobre a psicologia enquanto ciência, a pesquisa qualitativa e o uso da entrevista como principal instrumento de coleta de dados.** Bauru: Mimesis, v. 32, n. 2, p. 147-172, 2011.
- [12] CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Brasília: RevBrasEnferm, 57(5), p. 611-4, 2004.
- [13] CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G. **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório.** Brasília: Revista Ibero-americana de Ciência da Informação, v.1 n.1, p.181-197, jan./jun, 2008.
- [14] CARDOSO, L. **Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural.** Lisboa: Comport. Organ. Gest. v. 13, n. 2, p. 191-211, out. 2007.
- [15] CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions.** New York: Oxford Press, 1998.
- [16] DAVENPORT, T. H. **Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance.** Knowledge Management Handbook. Boca Raton: CRC Press, 1999.
- [17] \_\_\_\_\_, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, p.6, 1998.
- [18] GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização.** São Paulo: Prod, v. 25, n. 4, p. 834-850, dez. 2015.

- [19] GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.
- [20] HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. **Developing strategies for overcoming barrier stock knowledges having based on conversational knowledge management: A case study of a financial company.** Expert Systems with Applications n.38, 2011.
- [21] KOVALESKI, A.; AZARIAS, J. G.; CAMPOS JUNIOR, F. C. **Gestão do Conhecimento: uma Análise Bibliométrica sobre publicações de revisão.** VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa – PR, 2017.
- [22] MCDERMOTT, R. **Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management.** California Management Review, Vol 41, n. 4, pp. 103 - 117, jul. 1999.
- [23] MAGRO, C.B.D. et al. **Relevância dos ativos intangíveis em empresas de alta e baixa tecnologia.** Belo Horizonte: Nova econ., v. 27, n. 3, p. 609-640, Dec. 2017.
- [24] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [25] OLIVEIRA, L. P.; SILVA, F. H. M.; STICCA, M. G. **Revisão sistemática da produção acadêmica em Psicologia do Trabalho no Brasil.** Brasília: Rev. Psicol. Organ. Trab., v. 18, n. 2, p. 354-363, jun. 2018.
- [26] OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.
- [27] PAGHALED, M.; SHAFIEZADEH, E.; MOHAMMADI, M. **Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge.** International Journal of Business and Social Science, v. 2, n. 8, p. 192-198, Maio. 2011.
- [28] PARREIRA, T. J. **A gestão do conhecimento no corpo de intendentes da Marinha do Brasil: desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- [29] PAULA, C. P. A. **A investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações: introduzindo a abordagem clínica da informação como proposta metodológica.** João Pessoa: Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 3, Número Especial, p. 30-44, out. 2013.
- [30] PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [31] SANTOS, A. M. S. **A psicologia organizacional e do trabalho a serviço da gestão do conhecimento.** Caçador, SC: Visão, v. 1, n. 1, jan./jun, 2012.
- [32] SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [33] ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A. **Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.;

Bastos, A. V. B. (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp.549-582). Porto Alegre: Artmed, 2014.